

# Controlar é preciso.

Maria Fernanda Freire de Lima\* e  
Thelma Ohira Rodini Luiz\*\*



A crise instalada, os Estados renegociando suas dívidas com a União, muitas prefeituras decretando calamidade financeira e a meta, que antes era necessária, se faz obrigatória: reduzir custos. De fato, o controle de gastos e a busca do equilíbrio fiscal são essenciais e reflexo de uma boa gestão da organização pública. Mas, a exemplo da gestão privada, o controle dos serviços, dos processos administrativos e financeiros são o ponto crucial para bons resultados e bons serviços ofertados ao cidadão. São a chave para a eficiência sem a qual processos desnecessários emperram, atrasam e não são cumpridos com a qualidade que podem e devem ter.

A falta de eficiência gera custos mensuráveis como gastos desnecessários e custos operacionais, mas também gera custos não mensuráveis, porém tangíveis, como o custo social de um atendimento ruim ao cidadão, a falta de transparência, ou longas filas de espera nos serviços de saúde, de assistência, e até mesmo na administração. Essa ineficiência ocorre também porque, na maioria das vezes, as decisões não foram tomadas com base em dados, diagnósticos ou estudos, não houve medição de desempenho de seus processos, não houve indicadores confiáveis para

fundamentação e sustentação das decisões nem para aferição dos resultados obtidos e qualidade de serviços fornecidos.

Assim, uma gestão eficiente implica no controle da informação, dos fluxos de atividades e de processos e no monitoramento de como essas interferem e impactam nos resultados e serviços ofertados para os cidadãos. Geram igualmente celeridade nos processos internos elevando, de maneira geral, a produtividade da prefeitura. São também instrumentos e ferramentas que permitem ao gestor intervir nos processos e momento necessários para corrigir os desvios do planejamento que não levem a um resultado satisfatório. E a eficiência não concerne somente o gestor, mas toda a administração, implicando em treinamento e capacitação para o atingimento de bons resultados.

Algumas prestações de serviços públicos municipais, como a saúde, a educação e a assistência social não têm contrapartida direta em custos extras para o usuário, uma vez que tratam de obrigações municipais que deveriam ser cumpridas de maneira plena ou eficiente para a obtenção do repasse total de verbas vinculadas.

O valor de repasse de alguns programas e fundos se dá em função do controle de indicadores e processos que o gestor deve preencher nos respectivos ministérios. Ou seja, os ministérios da Educação, de Desenvolvimento Social e da Saúde exercem forte poder de regulação dos serviços municipais. Nesses casos, a regulação poderia ser considerada uma regulação por incentivos por causa do repasse de verbas que se dão uma vez cumpridas obrigações específicas e atingidas metas estabelecidas. É possível assim obter as melhores práticas e buscar a eficiência fazendo sempre mais com menos. Mesmo no caso da gestão das finanças, apesar de não estar vinculado aos repasses de verbas, há o controle interno municipal.

Outro tipo de controle possível através da regulação se dá junto às concessionárias de serviços públicos, como os serviços de saneamento básico, cuja regulação pode ser municipal, estadual ou ser internalizada pela prefeitura que, nesse caso, cria seus próprios instrumentos de regulação.

A questão é sempre ter como meta a melhor prestação de serviços com gestão eficiente, custos

operacionais ótimos e, conseqüentemente, ser refletida na modicidade tarifária.

Já os serviços municipais relacionados ao atendimento ao cidadão e à transparência, como a resolução de questões fiscais ou mesmo o simples acesso à informação (regido pela Lei de Acesso à Informação – LAI - Lei nº 12.527/2011) não sofrem uma regulação estrita. Assim mesmo devem buscar a eficiência, aumentando a produtividade dos fluxos e processos, economizando recursos físicos e de pessoal, diminuindo e organizando filas, reduzindo a burocracia, o tempo de atendimento e apresentando resultados efetivos e satisfatórios para a população. E para que essa eficiência seja atingida, o gestor precisa se debruçar sobre os indicadores já definidos, acompanhá-los e buscar cumprir as metas com base nas estratégias traçadas por ele. E isso, não é nada mais que o controle e a auto regulação. Já dizia Peter Drucker, “se não consegue medir, não consegue gerir” (“*If you can’t measure it, you can’t manage it*”). Mas só medir não basta!

\* **Maria Fernanda Freire de Lima** é doutora em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas, possui graduação em Economia pela Universidade Estadual de Campinas e mestrado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas de SP. Foi pesquisadora visitante na Universidade de Paris II (Sorbonne Universités, França) durante seu doutorado, fez intercâmbio na HEC em Paris, França durante seu mestrado e também cursou Summer School na Universidade de Goettingen, Alemanha e o Salzburg Seminar na Áustria. Foi economista da ABDIB - Associação Brasileira da Infraestrutura e Indústrias de Base, assessora da Secretaria de Relações Internacionais da Prefeitura de São Paulo, onde foi a coordenadora de projetos no Programa URB-AL da União Européia, na Rede 10 de Luta Contra a Pobreza Urbana. Foi economista da SOBEET e estagiou na Schlumberger Wireline & Testing - Etudes et Productions, em Paris, França. Hoje é sócia da Réseaux Estudos e Consultoria, parceira da Interação Urbana.

\*\* **Thelma Harumi Ohira Rodini Luiz** é doutoranda em Engenharia e Gestão pelo Doutorado em Engenharia e Gestão pelo Instituto Superior Técnico, IST, Portugal. Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade de São Paulo e mestrado em Ciências Econômicas Aplicadas pela Universidade de São Paulo. Participou das “*Jornadas Iberoamericanas para la mejora de la gestión del agua en la ciudad*” no Programa de Ciência e Tecnologia para o Desenvolvimento da Organização dos Estados das Américas (OEA) e da *Agencia Española de Cooperación Internacional* (AECI) em Cartagena de Índias, Colômbia. Hoje é sócia da Réseaux Estudos e Consultoria, parceira da Interação Urbana.